

団遊の脱線的経営言論

給与（報酬）編 3

【報酬宣言制度】安定運用のからくり（最終回）

< 2 よりつづく >

自分の給料をメンバー（社員）自らが決める「報酬宣言制度」を安定運用できるようになるまでには、それなりの試行錯誤がありました。その試行錯誤期間を経て至った安定運用のポイントは、生産部門のメンバーに対し期待係数を付与するというやり方でした。

期待計数とは、自分が宣言した報酬に対して月次で稼ぎ出すことを会社が期待する額を示すもので、例えば期待計数を 1.5 とすると、月間報酬 50 万円を宣言したメンバーは、75 万円の利益を出すことが期待されます。

そもそも、人件費（社会保障費等含む）を除く会社の販管費は、年次である程度予測できます。引っ越しを予定していたらその経費を年次予算に組み込んでおけばいいし、ホームページの改訂を予定していても同様です。要は、年次でかかると予想される販管費を、メンバー全員の稼ぎで賄うことができれば、残りの稼いだ分は、稼いだ人が全部もらえば良いという考えです。ですので、非生産部門のメンバーの人件費は販管費に組み込みました。

具体的に数字に落として説明します。

例えば販管費が生産部門の人件費を除き月に 300 万円かかるとします。これは、言い換えれば、利益が月に 300 万円出れば会社はトントンな状態ですから、300 万円を生産部門のメンバーで稼ぎ出せば良いということになります。

生産部門の期待計数が「1.5」だとして、メンバーが 10 人いたとすると、利益を 300 万円

出すにはメンバーの報酬宣言額の合計がいくらになればいいのでしょうか？

なんだか塾で算数の授業を受けているような気分になってきたかもしれませんが、数式で表してみます。宣言報酬合計額を X とすると、

$$(1.5 X - X) = 300 \text{ (万円)} \quad ※1.5 \text{ は期待計数}$$

$$0.5 X = 300$$

$$X = 300 \div 0.5$$

$$= 600 \text{ 万円}$$

となります。

つまり、生産部門の報酬宣言合計額が 600 万円になれば、会社は安定運営できる計算になるというわけです。これをメンバー10人で割ると、一人平均 60 万円の宣言をしてもらう必要があります。

ちなみに、60 万円の宣言をすると、期待計数が 1.5 ですから、90 万円の利益を毎月稼ぎ出すことが期待されます。それができなければ、会社は単月赤字に転落しますから、生産部門のメンバーは「果たしてそれが可能なのか?」、来期の自分の仕事と向き合う必要があります。つまり、報酬宣言制度とは、年に1度、自分の仕事や、自分の仕事が生み出す価値と向き合う機会でもありました。

実はここも報酬宣言制度を安定運用することができた隠れたポイントで、この内省が働く分、「もらえるなら、もらえるだけもらいたい」という利己的な考えが、利他的な考えに切り替わる契機になりました。

報酬宣言制度を採用し、10年以上運営を続けた中で、私自身も勉強になったことがあります。それは、

- ・生産部門のメンバーが多いほど係数は低くできる
- ・金額的に大きな宣言をしてくれるメンバーがいればいるほど係数は低くできる

ということです。

言い換えれば、基本的に会社は大きい方が強いということ。そして、スタープレイヤーは、やはりスターだということです。

私自身に拡大志向はなかったのですが、世の中のマネージャーたちが規模を追求する気持ちも、分からなくはないと思いました。また、報酬宣言制度の中では「出る杭」は大歓迎です。生産部門メンバーの杭が出れば出るほど、期待係数は低くなります。期待係数が低くなれば、誰もが宣言額を増やしやすくなるということですから、スタープレイヤーへの嫉妬ややかみなど、出るはずがありませんでした。

以上のようなからくりから、アソブロックで開催していた年に1度の報酬宣言発表会は、ユニークでした。一番ユニークだと感じていたのは、生産部門のメンバーに「もっと報酬取ろうよ！」と、みなが声を掛け合っていたことです。「こうすればもっと稼げるんじゃない？」というアイデア交換も頻回にありました。

一般的に「報酬が上がる」のは嬉しいことだと思いますが、生産部門のメンバーは、同時に期待額が上がりますから、のせられても素直に頷くわけにはいきません。多い人だと70万~80万円の宣言をしていましたが、そこまで来ると社会保険の控除額や実質手取り等を考えると、それ以上は正直上げたくなくなるようでした。

「稼ぐ」「貯める」のが目的ではなく、「より良く暮らす」には、果たして自分にはいくらの報酬が必要なのか？ 自らの暮らしの長期的安定を考えた上で、自分に必要な額を宣言して、仲間のことも考えながら必要な分だけ働く。そのような考えに、自然と全員がシフトしていきました。

「給与（報酬）編」、そろそろまとめに入ります。

マネージャーの視点で振り返ると、報酬宣言制度を採用したことのメリットは大きく二つでした。一つは、全員が高い・低いは関係なく「報酬に納得感を持っていた」ことです。報酬についてメンバーから不満が出ないのは、マネジメント的には非常に助かります。伴って、社内でメンバーを評価する必要も基本的になくなりました。これも、元来「ルール」や「評価」が嫌いな私からすると、肩の荷が下りた気分でした。

もう一つは、働き方を個人が自由に考え、実践できる会社になったことです。例えば「今年はまだ小さい子どもの育ちに寄り添い、極力園の行事にも参加して家にいる時間を増やしたい」と思った時には、自分の仕事を減らし、生活が許容する範囲で自ら宣言する報

報酬を下げればいい。逆に、「この1年は死ぬ気でスキルアップ、働きまくって稼ぐぞ」と決めれば、かなり背伸びをしないと届かないような報酬額に上げればいい。

上げるも下げるも、すべては自己決定。

これに勝る納得感や公平感はないと、今でも思います。

文/だん・あそぶ（団遊ヨノナカ編集舎 主宰） <https://www.danasobu.net/>

「人の成長に資する場づくり」をポリシーに、業態様々な会社や組織の経営・運営に携わる。自ら創業したアソブロック株式会社の社長職は21年9月に次世代への委譲を目的に退いたが、終始貫いた独自の経営手法が、働き方改革の流れで注目され、全国でワークショップや講演を行っている。

団遊の組織論； <https://corp.netprotections.com/thinkabout/1536/>

団遊の採用論； <https://job.cinra.net/special/asoblock/>

仕事を辞めたくなったときに； <https://goo.gl/bFQdpC>